

経営学的暗黙知の創造に役立つ情報

著者名(日)	藤森 友明
雑誌名	山梨学院大学経営情報学論集
巻	15
ページ	137-147
発行年	2009-02-08
URL	http://id.nii.ac.jp/1188/00000289/

経営学的暗黙知の創造に役立つ情報

藤 森 友 明

1. はじめに

経営学的に知識創造を問題にすると、形式知⁽¹⁾の観点と暗黙知⁽²⁾の観点から考察する方法が普及している。このうち前者については情報システムとの関係が大きい。後者については情報システムとの関係を問題にすることが少なかった。今後は後者のための情報システムの構築増加が予想される。この傾向を促進するためには経営学的情報と経営学的知識の整理が必要である。本稿においては経営学的情報⁽³⁾の整理をする。私的環境⁽⁴⁾における目的情報⁽⁵⁾と無目的情報、公的環境⁽⁶⁾における目的情報と無目的情報⁽⁷⁾の2軸4分類によりこの検討を行なう。私的環境における無目的情報は経営学の対象外であり公的環境における目的情報のみ問題としてこのための情報システムのみ検討すれば良しとすることが多かった。経営学的暗黙知との関係で情報と情報システムを考えると、残る2つについても考える必要がある。すなわち、私的環境における目的情報と公的環境における無目的情報についてである。特に重要なのは、公的環境における無目的情報である。無目的情報といっても公的環境にいる限り、ほとんどの情報は公的に取得する。その内にも意思決定での情報利用が主として予定されている情報とそうではない情報がある。後者に重点を置いて検討する。公的環境における、明確な目的のもとに取得される情報（以下目的情報）は他の区分に比べれば多くの先行研究がある。しかし、その中心は意思決定利用にあって知識創造にはない。公的環境における目的情報の知識

創造目的への利用がないわけではない。これについても整理しておく必要がある。情報区分のほとんどの領域において知識創造への貢献が行なわれていることが明らかとなろう。

2. 知識創造

(1) 2軸4分類

暗黙知創造と情報の関係を問題にすると、企業経営に関係した知識がどのように創造されるかを問題にせざるを得ない。企業経営に関係した知識の多くが無形資産⁽⁸⁾として注目を集めている。このプロセスの解明にナレッジマネジメント学派が貢献した。野中他は、「情報は知識を引き出したり組み立てたりするのに必要な媒介あるいは材料である」（野中・竹内1996：86）とマハルプの説を紹介しながらまとめている。情報を媒介ととらえる立場は新鮮であった。さらに、「情報は行為によって引き起こされるメッセージの流れであり、メッセージの流れから創られた知識は、情報保持者に信念として定着し、コミットメントと次なる行為を誘発する」（野中・竹内1996：86）とする。ここでのメッセージは発話者の発言内容に止まらない。行為者が受ける全ての刺激を含んでいる。行為には環境の観察も含まれる。このように行為とメッセージを解すれば、野中他は、経験こそ知識の源泉と言っているに等しい。後に、「暗黙知の共有、獲得においては、人間と人間、人間と環境の出会い交わる場が必須です。こうした場を通じた経験がきわめて重要なのです」（野中・紺野2003：160）と明快に述べる形で発展している。本稿はこの考え方の影響

表 1 環境と目的による情報区分と暗黙知

	目的情報 (利用目的の明確な情報)	無目的情報 (利用目的の不明確な情報)
私的環境	第 2 象限 (知的刺激 ⁽⁹⁾ Ⅱ象限) 在宅勤務のために受信される情報 → 技術・技能・世界観等の暗黙知	第 1 象限 (知的刺激Ⅰ象限) 自宅においてテレビ・ラジオ・新聞・雑誌・インターネット等から得られる情報 → 世界観という暗黙知
公的環境	第 3 象限 (公的情報象限) 意思決定に利用する情報 経営理念の浸透に利用する情報 → 暗黙知としての意思決定能力 → 暗黙知としての浸透経営理念	第 4 象限 (知的刺激Ⅲ象限) 企業内での本来業務に付随して得られる消極的受信情報 → 技術・技能・世界観等の暗黙知

を強く受けている。この文中の環境は人間以外の環境を指している。しかし、人間の環境としての人間という環境理解も存する。本稿においては環境を広くとらえる。情報を暗黙知との関係で整理すると表 1 を得る。情報が私的環境のもとでのものか公的環境のもとでのもののかの観点で情報を分けるのである。その上で情報の利用目的軸を加える。この表の特徴は、公的環境のもとでの無目的情報に焦点を当てやすくするところにある。

上表の→は各象限における情報がどのような暗黙知の創造に貢献しているかを示している。従来、経営学的に情報を検討する領域は公的環境における目的情報についてがほとんどであった。今日これを整理し直す必要が生じている。家庭におけるインターネット環境の充実、団塊の世代の退職による技術・技能等継承の必要性が認識されること等の理由により他の 3 領域の情報についても検討する。

3 種類の知的刺激の存在を確認することができる。ここで知的刺激とは、企業経営に関連して原初的に暗黙知を創造する要因としての情報のことである。暗黙知の多くは個人の経験⁽¹⁰⁾によって取得される。ということは経験は情報

の受信が重要部分を占めることになる。個人の経験は企業内の経験と企業外の経験に分類できる。企業経営において問題とされる経験の中心は企業内経験である。しかし、インターネット環境の飛躍的発展は自宅やモバイル環境等の私的空間を再評価する機運を生じせしめた。企業活動で必要となる情報処理だけでなく、暗黙知を形成する重要な場所としての再評価である。3 種類の 1 つ目はマスメディア等から受ける刺激である。2 つ目は在宅勤務等の過程での経験を通じて受け取る刺激である。3 つ目は企業内での本来業務に付随して無意識の内に受け取る刺激である。これら 3 種類の刺激を知的刺激とする。

(2) 各象限の情報

① 第 1 象限 (知的刺激Ⅰ象限)

私的環境における無目的情報の例として自己啓発 (自己研鑽) に資する情報が存在する。

私的環境において勤務から解放された個人が接する情報の媒体には、テレビ・ラジオ・新聞等のマスメディア、家族や友人との会話、散歩や旅行等による外界からの刺激等がある。近年はこれにインターネットが加わる。私的環境においてこれら情報源と接する態度が私目的で

あれば得る情報は私的情報となる。しかし、インターネットについては注意を要する。私的目的で利用していると思っていたが、公的目的に奉仕しているということが増えそうだからである。経営階層がトップに近いほど企業内の情報システムや情報担当スタッフから得る情報だけで意思決定出来ないというのは多くの論者の共感を得る説として定着している。インターネットを通じて得られる情報がまさに情報源の不十分さを補いつつある。下位管理層等の人間に課せられた役割が限定されたものであれば、情報として受信すべきものや情報源として意識すべきものも限定される。しかし、企業人に課せられた役割が大きなものであれば情報として受信すべきものや情報源として意識すべきものの範囲も拡大する。役割が大きな人間の例として従来はトップマネジメントがあげられた。近年はこれに加えてスピンアウト予備軍・社内起業家および同予備軍・企業外延の連携予定者等が存在するようになった。現在与えられている役職に期待されている以上の情報摂取を求められるケースが増えている。このような期待に応える方法の1つとして私的環境における無目的情

報の積極的利用がある。インターネットの利用はまさにそのような方法を提供する。ここで得られる情報は知的刺激である。

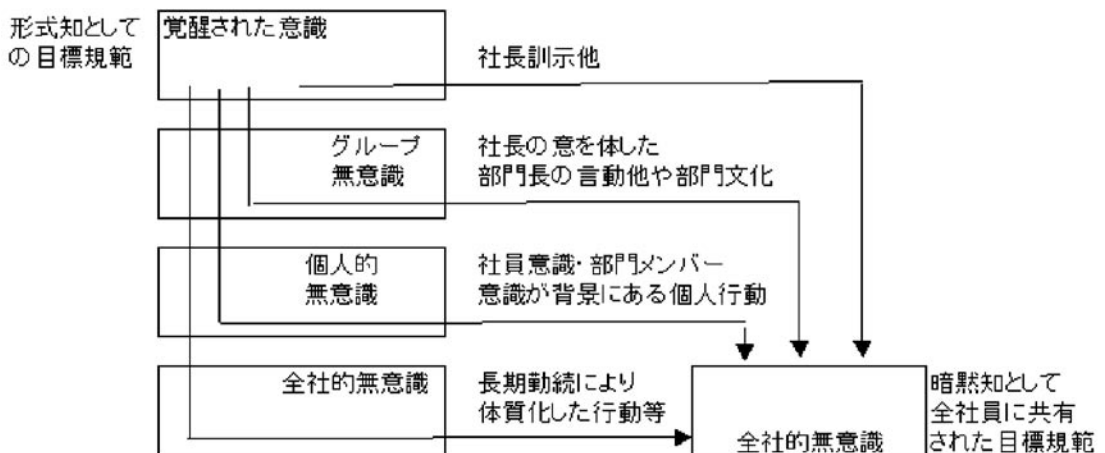
② 第2象限（知的刺激Ⅱ象限）

私的環境における目的情報の例として在宅勤務における情報の例もある。在宅勤務は、アメリカにおいて広く普及している。日本においては試行段階である。私的環境において公的情報を扱うことについては、セキュリティの確保・効果的通信手段の確保・不要な情報の遮断等解決すべき問題がある。ここでも暗黙知が創造される。在宅勤務に関連する技術・技能・世界観等である。

③ 第3象限（公的情報象限）

意思決定の判断材料、研究開発等の知的活動を促進するヒント、企業が重視する価値の明文化されたもの等がある。意思決定の判断材料以外が知識創造と関係する。公的環境における目的情報の典型的な役立ちは意思決定に関するものである。本稿における主たる関心領域ではないので、これについては別稿に譲る。この象限においても知識創造に役立つ情報が存在する。経営理念浸透のための目標規範も暗黙知形成の

目標規範浸透図



出所：藤森友明著『経営情報論』高文堂出版社2006p.132

役に立つ。公的環境における目的情報の特殊なものとして社是・社訓を典型とする目標規範がある。目標としての規範である。経営理念とも言う。企業が重視する価値観を浸透させる努力が継続的になされている。前図の通りである。

文言としての目標規範には情報としての側面がある。同時に形式知でもある。文言としての目標規範が企業に浸透したとき、次のステップは意味としての浸透である。意味としての浸透の最初は形式知としての浸透である。図の左上である。長い時間と異なる経路を経て右下へと伝わる。最終的な姿は暗黙知として全社員に共有された状態である。情報としての目標規範→形式知としての目標規範→暗黙知としての目標規範のステップを経るのである。目標規範を情報として位置付けるとき、形式知・暗黙知の形で企業内に浸透することに時間のかかることが分かった。文言（情報）としての目標規範はそのままでは絵に描いた餅となる。情報が、継続的努力の結果知識となるのである。

以上の他に第3象限においては形式知の創造に役立つ情報も存在する。表1の主旨が暗黙知創造の整理であるので除外した。

④ 第4象限（知的刺激Ⅲ象限）

近年技術・技能の継承問題が顕在化している。企業に属する従業員であってもお仕着せではない個々の努力による情報の利用促進が重要度を増している。日本における社員採用は未だ4月定時を主としている。しかも、職種別採用の割合が低い。大卒等を定時一括採用して適性を見ながら配置するケースが多い。採用後の教育訓練によるスキルアップを想定していることが一般的である。オンザジョブトレーニングによる知識の習得は、公的環境からの情報取得と私的環境からの情報取得の境界をあいまいにする。一定の技術・技能を保持するものを採用し、個人的努力によるスキルアップがない限り昇給なしというアメリカスタイルとは大きく異なる

日本的システムでは、アメリカ的感觉では私的に属する情報取得の相当部分が公的情報取得になる可能性を秘めている。

企業人にどこまでのことを期待するかは企業風土・経営方針・その他によって大きく異なる。従来の公的環境からの情報以外に私的環境からの情報を取り上げる理由の1つは人間に多くを期待するところにある。情報受信あるいは情報受容が私的である場合、情報の受け手たる企業人の構えによって情報はそのまま通過すれば輝きもする。企業人がどの種類の情報に強く影響を受けるかには個人差がある。しかし、どの種類の情報であるかを問わず、企業に属する人々の個人的経験（企業内外）を構成する一場面一場面から情報が発せられていることに異論はないであろう。企業人たる個人は公私両方の環境から情報を受け取る。従来は、公環境から得る情報を主として問題にした。今後この制約はなくなるであろう。

私的環境における無目的情報と公的環境における目的情報の検討は多くなされている。前者は経営学では問題とされることが少なかった。後者は長く経営学の重要検討課題であった。しかし、残る2つは十分に検討されてこなかった。この内、私的環境における目的情報の問題は在宅勤務の推進の過程で研究が進むであろう。最後の公的環境における無目的情報の問題は検討の緒についたばかりである。従業員が主任務の遂行以外の活動において受信する情報についての研究は十分とは言えない。また、主任務の遂行中無意識に受信している種類の情報の研究も十分ではない。

公的環境における無目的情報については、公務に付随する情報について述べる。この種類の情報としては、昼食時の同僚等との会話・リフレッシュゾーン等でのリフレッシュタイムに得た業務と関係のない情報・裁量労働下の研究者の発想と関係のない情報・慰安旅行等で得られ

表2 知識創造一覧表

知識の種類\知識の原初発展別	一次創出（初創出）	二次創造（変換）
暗黙知	個人経験	SECIモデルⅠ （共同化）（内面化）
形式知	個人・組織の学習・研究	SECIモデルⅡ （表出化）（連結化）

出所：藤森友明著『経営情報論』高文堂出版社2006p.39

る情報・公務出張の往復の車中等で得られる情報・現場作業者が公務遂行上知らず知らずのうちに受ける公務と直接関係のない情報・その他公的環境における公的情報に分類されている情報であってもベテラン社員になるほど私的テーマに関するヒント得ることは多いことからそのようなヒント、等がある。

（３）暗黙知と形式知

知識の創造を詳細に検討するとき、知識が初めて創出されるか既存の知識が変換されるかの検討も必要になる。以下表を見ながら論述を加える。

暗黙知の創造においては個人が主役であることが分かる。個人といっても組織に属する個人である。そのような個人の経験が主として知識を生むのである。

（４）経営情報定義の再検討

企業における公的情報を経営情報と表現することが可能かどうかについては議論の余地がある。学会共通のものとして定着した経営情報の定義が存在しないこともその理由の１つである。経営情報を明確に定義している論者は少ない。高橋敏朗氏は大阪市立大学編『経営情報』有斐閣（2003）において、序章を担当し、4種類の情報を紹介している。序章のタイトルは「企業経営と情報」である。著書のタイトルは経営情報であるが、その序章において「経営情報」の語は用いていない。同書において、執筆者一同による「はしがき」がある。その中に

において、「情報マネジメントを扱う学問分野を経営情報と呼ぶ」としている。学問分野としてのこの分野は、経営情報論と呼ばれることが多い。経営情報システム論と呼ばれることもある。学会及び社会の慣用表現として、学問分野の表現としての経営情報以外に情報の一種としての経営情報も存在するとの立場を本稿はとる。遠山暁他著『経営情報論』有斐閣（2003）においても巻末の索引に「経営情報」の語はない。同書においては、はしがきにおいても「経営情報」の語は用いていない。岸川典昭編著「経営情報論」中央経済者（2000）においても「経営情報」の語は用いていない。山本純一著「経営情報論」丸善（1970）において、序文は、「経営情報論を、現代の経営学特に経営管理論の未来志向的で基本的な問題の1つであると想定して、経営情報の本質と機能をつき、その上にたって現代的経営の科学的管理の発展の媒体としての経営情報の体系と組織を論究するのが、小著の研究方針である」と述べている。にもかかわらず、「経営情報」について明確な定義を与えていない。多くの先行研究があるにもかかわらず、「経営情報」に明確な定義が示されていないことは奇異な現象と言わざるを得ない。明確な定義がない以上、その理由は推測する外ない。おそらくは、データ・情報・知識という関連はあるが明確に境界を区切りにくい諸概念の定義に労力を割かれて、それぞれの論者の最も関心のある事項に対する研究の努力が減少す

ることを恐れたのであろう。しかし、推測しうる他の理由がないわけではない。それは、あらためて定義するまでもなく「経営情報」とは意思決定の判断材料であるとするものである。これほど明確な共通理解があるのに、これ以上の定義は必要ないとするものである。一理ある議論である。しかし、重要な点を見落としている。それは、情報の多くは確かに意思決定の判断材料と言えるかもしれない。だが、だから情報と経営情報を同一と見なしてよいということにはならないという点である。もし、「経営情報」を経営に用いられる情報の意味だからあらためて定義する必要などないというのであれば乱暴な議論と言わざるを得ない。経営に用いられる情報ということであれば、意思決定以外にも情報の利用方法はあるからである。意思決定以外への利用とは、知識創造への利用である。

3. 知識創造に関係する情報の再整理 （個人的暗黙知の創造と知的刺激）

（1）知的刺激

経営情報を意思決定の判断材料と考える限り、経営目的と情報は深い関係がある。意思決定の判断材料としての情報は経営目的を達成するという意思決定の目的を十分に意識している。しかし、企業を経営する上では意思決定を意識しない情報も必要とする。企業に属する人間がその能力を十分に発揮できるようにさまざまな能力を身に付ける過程で影響を受ける種類の情報である。本稿ではそのような情報を知的刺激と呼んでいる。

（2）勤務外経験と知的刺激

企業に属する人間が利用する情報は意思決定目的のものだけではない。勤務中に接する情報の多くが意思決定目的であったとしても無意識のうちに他の種類の情報にも接している。今日の企業人は、事務系であると現業系であるとを問わず、広い意味での自己啓発（自己研鑽）を

求められている。カイゼン運動を自己啓発に含めるのはいかかとも思うが、勤務時間を超えての創意工夫を求められていることは事実である。企業に属する個人が意思決定以外の理由で情報を求める他の理由もある。会社まかせのキャリアアップではなく、社内起業も目指すほどの独立心旺盛な社員の登場である。また、独立心はそれほどなくとも自己の担当する職務に関連した技術・技能の達人になろうとする技術者・技能者・現場担当者の一群である。これらの人々が日々、業務や勤務外の時間に経験することは当該個人の世界観の形成や技術・技能・ノウハウ等の蓄積に役立つ。このような日々の経験において、同僚や上司・取引先・その他の人々とのコミュニケーションの内容は立派な情報である。しかし、従来の経営情報論ではこれを強調する議論は無かった。口頭や電話を用いたメッセージの伝達は経営情報論や経営情報システム論の枠外とされたのである。今日、経営情報システム論のコミュニケーション系情報システムの構築でこれを扱っているとの考え方もある。また、データベースの利用や、E-mailの利用を含むグループウェアの設計でメッセージの伝達を扱っているとの議論もある。ではあるが、この部分で扱うメッセージの伝達をシステム設計者の多くは知的刺激の伝達とは考えていない。グループウェアはルーチン事務処理用であって知識創造手段とは見なされていない。グループウェアを事務処理効率向上手段を超えた知識創造手段として位置付けし直す必要がある。そのためにも経営情報概念の拡張が必要となる。詳細を以下に述べる。

（3）経営情報としての知的刺激

グループウェアがコミュニケーションも扱っているというのは、結果としてそうになっているということであって、コミュニケーションの中身を明確に経営情報と認めたこととは異なる。また、コミュニケーションの中身だけが企業に

属する個人の世界観の形成や技術・技能・ノウハウ等の蓄積に役立つ情報ではない。企業に属する個人は私的な目的でテレビ・ラジオ・新聞・雑誌・インターネット等の情報と接する。これらの情報は多く娯楽目的で受信される。しかし、たとえ目的が娯楽であっても翌日の仕事と全く無関係とは言いきれない。勤務外の私的な時間も含めて個人は成長するからである。従来このような私的な環境での私的な情報の受信は企業の感知するところではなかった。しかし、ここ10年ほどで企業のおかれた環境は激変した。勤務時間内であるか勤務時間外であるか、公的な環境であるか私的な環境であるかの境界がいまいになりつつある。勤務中にインターネットを私的な目的で利用することを一切禁止することが企業目的に合致するかどうかの議論もある。

勤務中に私的なメールをやりとりすることはもちろん禁止すべきであろう。しかし、在宅勤務やモバイルオフィスの利用が進展する環境のもと、勤務中の時間の使い方については従業員に相当の裁量権を与えるべきとの議論が勢いを得ている。時間的にも場所的にも意識的にも企業に属する個人の情報の受発信について、その全てを経営情報の枠組みでとらえ直す必要がある。知的刺激も経営情報とする方向でである。しかし、そのようにしたからといって経営情報が意思決定の判断材料としての地位を失うわけではない。意思決定の判断材料としての狭義経営情報の外側にさまざまな個人暗黙知の形成等に役立つ情報群を知的刺激等の名のもとに広義経営情報として配置すべきであるとの主張である。

(4) 部署文化の創造と知的刺激

部署文化の創造と知的刺激に直接の関係はない。しかし、同一部署に属する個人が結果として同一あるいは近似的暗黙知を持ったとき、これを部署文化あるいは部署暗黙知とする可能性

が生じる。そのための方法が、だれか一人がすでに取得した暗黙知の普及であるか部署メンバーが共通体験を通じて同時にほぼ同一の暗黙知を取得するかは問われないのである。野中の言を借りれば「知識創造は、個人過程であるのみならず社会過程でもある。両者は不分離であって、組織における個人の知識創造過程は、本質的に個人的であるとともに、社会的である」(野中1990: 75-76)ということになる。組織人として行動している限り、全くの個人経験は少ないということであろう。しかし、これは部署文化の形成過程については明確に当てはまるが、個人が技術・技能・ノウハウ等の暗黙知を取得する場合には当てはまらない。技術・技能・ノウハウ等の暗黙知とは形成過程が異なるからである。部署文化形成時の知的刺激の相当部分は同一部署メンバーからの刺激ということになろう。そこには同僚の行動等の観察によるものも含まれる。

(5) コンピュータと知的刺激

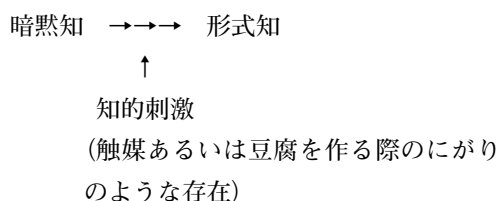
あまりにも長く強く「経営情報とは意思決定の判断材料である」との共通理解が浸透した結果、知的刺激を経営情報に含めることには抵抗がある。だからといってこの状態を放置すれば、「経営に役立つ情報」と「経営情報」を別のものとして認識し続けることになる。

部署文化等の知識の創造に役立つ情報はその流通のために有効なコンピュータによる支援を受けられない可能性が出てくる。部署文化の形成にSNS (Social Networking Service) を企業内で用いる可能性が検討されている。SNS内で行き交う知的刺激を経営情報と位置付けておく必要がある。E-mailの内容も意思決定の判断材料として位置付けておくよりも、知的刺激としての経営情報に分類することが適当である。E-mailの機能は多いが、部署文化形成の手段としての、知的刺激流通手段としての側面が強い。

4. 個人的形式知の創造と知的刺激

（1）暗黙知の形式知への変換

個人的暗黙知は暗黙知のまま機能する。しかし、退職時・転勤時・新入社員訓練時・その他、暗黙知のままでは当該個人の経験等から得た知識の伝達・伝承に困難が生じる場合がある。団塊の世代の退職がこの問題をわかりやすい形で表面化させた。暗黙知のままではなく形式知に変換しておいた方が都合のよいケースが多いのである。個人的暗黙知を形式知化する際役立つ情報がある。これも知的刺激と称するのが適当であろう。次に概念図を示す。



知的刺激はマスメディアによるもののみではない。同僚との対話は知的刺激の大きな部分である。これが勤務時間内である必要はない。また、正社員という形で企業とコミットしている人達だけに限定する必要もない。

（2）現場ノウハウ等の形式知化

ナレッジマネジメントにおいては、表出化(Externalization)として述べられる部分に該当する。しかし、ナレッジマネジメント学派を形成する野中他の論者は、新製品の研究開発における暗黙知の形式知化を特に強調する。しかし、個人暗黙知は他の目的のためにも形式知化される。個人の世界観の表明しかりである。研究者・宗教家・最高経営者等であれば日常的に自己の世界観を外部に対して、言語の形で表明しているであろう。あるいはそのようにすることを期待されているであろう。これは自己の世界観という暗黙知をある程度形式知の形でも保

持していることになる。しかし、多くの現場労働者の保持する世界観や価値観は言語化される機会が少ない。長い時間をかけて現場労働者の技術・技能・ノウハウ等を後輩等に伝承するのであれば、言語化等形式知化された現場労働者の世界観や価値観は必要ないかもしれない。しかし、今日のように技術・技能・ノウハウ等の伝承のスピードアップが望まれる状況にあっては、技術・技能・ノウハウ等と深く結びついた世界観・価値観については、本人が言語化等の形で形式知化しやすい環境を整備すべきである。アフターファイブの飲み会の費用を公費で持つこともそのような努力の1つとなるかもしれない。もちろん、コンピュータを用いた情報システムにそのような機能を付け加えることが出来ればさらに素晴らしい。

5. 経営情報概念の拡張

（1）経営情報システムの機能拡大

次頁「情報システムの変化と情報概念」に明らかなように、意思決定の判断材料としての経営情報理解は、MIS・DSSという情報システム概念に影響を受けている。時代の変化とともに、経営情報システム（企業の経営目的に奉仕する事務系情報システム）の機能は拡大している。ところが、経営情報概念は必ずしも拡大していない。これを表4のように拡大すべきである。

（2）経営情報の機能拡大

知識創造に利用する以外経営情報は存在する。これを整理する。

① 意思決定の判断材料

従来からある典型的代表的経営情報である。

② 知識創造のための刺激

本稿で主として検討してきたものである。知的刺激と命名したものである。

③ データ・情報・知識の見出し

企業経営上利用しうる、データ・情報・知識の諸集積のインデックスのことである。本稿に

表3 情報システムの変化と情報概念

時代区分	ニックネーム等	情報概念等のキーワード
1945～	科学技術計算	計算結果
1964～	EDPS	事務処理結果 (出力帳票等)
1960年代後半	MIS	意思決定の判断材料
1970年代	DSS	意思決定の判断材料
1980年代	SIS	取引条件等
1990年代後半～	EC	取引条件等
	E-mail	メッセージ
	Intranet (イントラネット)	情報インフラ
	WebSite	情報発信のシステム化
	DWH	情報共有

出所：藤森友明著『経営情報論』高文堂出版社2006p.164

表4 経営情報機能拡大表

機能	名称
意思決定の判断材料	情報
知識創造のための刺激	知的刺激
データ・情報・知識の見出し	インデックス

においては簡単にしか言及していない。しかし、データ・情報・知識を統一的に扱う概念として今後重要性が増すものと考えられる。

これ以外に、意思決定の判断基準としての経営情報も存在する。2の(2)において説明した通りである。

(3) 知識変換に奉仕する情報

個人暗黙知の形式知化のためにもインデックスが役に立つ。技術・技能・ノウハウ・世界観等の個人暗黙知は暗黙知のまま利用されることが多い。これを必要があって伝達する場合も、暗黙知のまま伝達することが多い。野中らが共

同化 (Socialization) と呼ぶものである。「経験をなんらかの形で共有しないかぎり、他人の思考プロセスに入り込むことは非常に難しい」(野中・竹内1996: 93) と主張することとも符合する。団塊の世代の退職問題に象徴されるように暗黙知を暗黙知のまま短期間で継承することは困難である。個人暗黙知の形式知化が重要であると主張される所以である。その際、知的刺激の他にデータベース検索結果の利用が考えられる。自己の持つ、技術・技能・ノウハウ・世界観等の暗黙知を後輩等に一定の制約の中で多少とも効率的に伝達しようとすれば、個人的努力の枠組みの中での暗黙知の形式知化を超えて、組織的努力が要請される。特定チームに属する複数従業員の共通暗黙知継承プロジェクトのようなものである。ここで役立つのは同様のプロジェクトをすでに実施した他企業等の先行事例であろう。このような先行事例をデータベースから検索する際、特定のキーワード等で検索した結果の一覧表が役に立つ。このような一

覧表は情報である。

（４）知識浸透に奉仕する情報

企業文化を表象するものとしての社是・社訓が役に立つ。企業の規範としての意味も持つ情報であるので目標規範とも表現し得る。

６．まとめ

公的環境における取り扱いに裁量幅のある情報の存在が明確になった。これを私的環境における私的情報とあわせて知的刺激という名の新しい経営情報とするのが適当であろう。経営学的情報あるいは企業経営に利用する情報は存在するが経営情報は存在しないとの見解もある。そのように積極的に主張する論考には遭遇していないが、経営情報を明確に定義した論文著書を未だ見つけられないでいる。間接的に経営情報なる語の存在感の希薄さを感じる。しかし、俗語あるいは経済・経営用語としての経営情報は厳然として存在する。国語辞典によると、経営情報とは、「企業経営に必要な情報。政治経済・金融・技術・他社など企業を取り巻く情報や、その企業の生産・在庫・労務の状況など、企業が意思決定や管理を行うのに必要な情報群」（大辞林第二版）とある。きわめてオーソドックスな定義である。しかし、企業における知識の創造に役立つ情報をその中に含めていない。前記大辞林の定義中の管理の意味を広くとらえれば、ナレッジマネジメントを含む経営の全てとなる。しかし、前記定義を読んだ人にそのような解釈を要求するのは賢明とは思えない。国語辞典の定義中にも知識の創造への役立ちが記述されるほどに、学会等での議論を活発にすることが望まれる。最終的に経営情報の定義を知識創造への利用の観点から拡張する必要性が明らかとなった。

（注）

（１）形式知とは文章その他によって表現できる知

識のことである。

- （２）暗黙知とはマイケル・ポランニー（Michael Polanyi）によって提唱された概念で言葉に言い表せない知識のことである。
- （３）本稿における経営学的情報とは、情報一般の中から抽出した企業経営に役立つ情報のことである。近い概念の言葉として経営情報がある。
- （４）私的環境とは自宅やオフタイムに企業に所属する社員等が居る場所のことである。一義的には物理的に特定される。しかし、勤務時間内にあっても私的裁量での使用が許されている場所や時間があるのであれば、公的環境の中のプライベートエリアや勤務期間内のリフレッシュ時間等に居る場所は純粋な私的環境に準ずる環境ととらえてよい。
- （５）目的情報とは意思決定の判断材料を主たる内容とする。情報システム構築の大きな目的に意思決定の判断材料の提供がある。明確な目的を持った情報のことを目的情報とする。
- （６）公的環境とはオフィスを想定している。しかし、営業社員が直行や直帰する移動環境は公的環境に準ずる環境である。在宅勤務をするときの自宅は私的環境ではあるが、勤務時間中は公的環境に準じて考えた方がよいかもしれない。今後の検討課題である。
- （７）無目的情報とは明確な利用目的を持たない情報のことである。意思決定に利用する情報以外の多くの情報がここに含まれる。
- （８）無形資産にはさまざまな定義がある。本稿では、技術・技能・ノウハウ・信用・ブランドイメージ及び浸透した経営理念等を考えている。
- （９）知的刺激は筆者の命名である。企業に属する個人が、技術・技能・ノウハウ・世界観等の暗黙知を形成・創造する際に役立つ刺激としての情報のことである。
- （１０）経験にはさまざまな理解がある。本稿における経験とは、なにごとに直接ぶつかり、そこから技術・技能・ノウハウ等を得ることとしている。経験論哲学のように知識の源泉

が理性よりも経験にあると主張するものではない。しかし、理性的な知識創造のみが強調されすぎるのも問題であると考えられる。

(参考文献)

- 藤森友明著『経営情報論』高文堂出版社2006
野中郁次郎著『知識創造の経営』日本経済新聞社
1990
野中郁次郎他著『知識創造企業』東洋経済新報社
1996
野中郁次郎他著『知識創造の方法論』東洋経済新
報社2003
大阪市立大学商学部編『経営情報』有斐閣2003
山本純一著『経営情報論』丸善株式会社1970